



Más allá de las urnas: evaluación y mejora de los procesos electorales locales

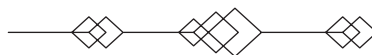
*Beyond the Ballot Box: Evaluation and Improvement
of Local Electoral Processes*

Ignacio Duarte Escalera

Instituto Electoral del Estado de Guanajuato (México)
<http://orcid.org/0009-0002-8532-9704> | ignacio.duarte@ieeg.org.mx

<https://doi.org/10.70341/ieeg.electorema04.2026a1>

Recibido: 12 de enero de 2026
Aceptado: 06 de marzo de 2026



Resumen

Una dimensión transversal, aunque escasamente problematizada en la administración electoral, es la definición de un marco metodológico para realizar evaluaciones que permitan medir con objetividad la calidad de la organización de los procesos electorales. Esta indeterminación dificulta la identificación de componentes críticos, la priorización de riesgos, la corrección de fallas de diseño, implementación o supervisión, y la sistematización de aprendizajes institucionales. En respuesta, este ensayo aborda una propuesta metodológica para implementar evaluaciones integrales como una práctica institucional de mejora continua en las autoridades electorales. Para ello, se realiza un estudio de caso de la evaluación del proceso electoral local ordinario 2020-2021 (PELO 2020-2021) implementada por el Instituto Electoral del Estado de Guanajuato (IEEG), con el propósito de analizar la metodología utilizada para delimitar un proceso electoral local como un objeto de evaluación a través de la identificación de subprocesos clave, la definición de criterios de ponderación y la sistematización de

los hallazgos para su atención. El PELO 2020-2021 aportó una coyuntura ideal para esta evaluación integral, al representar un reto institucional sin precedentes por la concurrencia de las elecciones federales y locales en la totalidad de las entidades federativas, y la implementación de estrategias para organizar un proceso electoral en el contexto de la pandemia de COVID-19. Finalmente, se propone que la evaluación realizada por el IEEG puede posicionarse como un marco de referencia metodológico para el resto de los organismos públicos locales electorales del país, en la medida en que permite construir un ciclo de mejora continua en la administración electoral.

Palabras clave: proceso electoral, metodología para la evaluación, mejora continua, rendición de cuentas.

Abstract¹

A cross-cutting yet insufficiently problematized dimension in electoral administration is the definition of a methodological framework for conducting evaluations that objectively measure the quality of the organization of electoral processes. This indeterminacy hinders the identification of critical components, the prioritization of risks, the correction of design, implementation, or oversight shortcomings, and the systematization of institutional learning. In response, this essay examines a methodological proposal to implement comprehensive evaluations as an institutionalized practice of continuous improvement within electoral authorities. To this end, it develops a case study of the evaluation of the 2020–2021 Ordinary Local Electoral Process (PELO 2020–2021), implemented by the Instituto Electoral del Estado de Guanajuato (IEEG), with the purpose of analyzing the methodology used to delimit a local electoral process as an object of evaluation through the identification of key sub-processes, the definition of weighting criteria, and the systematization of findings for their consideration. The PELO 2020–2021 provided an ideal juncture for this

¹ Nota del autor: esta traducción fue revisada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial generativa (ChatGPT 5.2) para efectos de corrección de estilo y coherencia editorial. Todo el contenido fue redactado por el autor.



comprehensive evaluation, as it represented an unprecedented institutional challenge due to the concurrence of federal and local elections across all federal entities, as well as the implementation of strategies to organize an electoral process during the COVID-19 pandemic. Finally, it is proposed that the evaluation conducted by the IEEC positions itself as a methodological framework of reference for the rest of the country's Local Electoral Management Bodies, as it enables the construction of a structured process of continuous improvement in electoral administration.

Keywords: electoral process, evaluation methodology, continuous improvement, accountability

1. Introducción

¿Es importante evaluar la organización de los procesos electorales? ¿Es posible promover una mejora continua sin realizar evaluaciones formales? ¿Existe un modelo metodológico para evaluar integralmente los procesos electorales?

Existe una máxima ampliamente conocida que indica que aquello que no se mide no puede mejorarse. Por tanto, para mejorar el desempeño organizacional se debe emplear una evaluación formal que permita medir y valorar la actividad institucional con el propósito de analizar los resultados, así como identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad (Angulo y Villanueva, 2024).

Para ello, una evaluación formal emplea métodos científicos con el propósito de analizar las distintas variables que intervienen en un proceso determinado y realizar una investigación profesional y exhaustiva. Estos métodos se desarrollaron primordialmente en el sector privado; sin embargo, desde hace algunas décadas comenzaron a aplicarse de manera progresiva en el sector público (Mejía, 2006).

Actualmente, en un marco de transparencia y rendición de cuentas, "sin prácticas de evaluación, cualquier dependencia pública independientemente del orden de gobierno en que se sitúe se queda estática, sin posibilidades de crecimiento o evolución y puede caer en un proceso de involución" (Angulo y Villanueva, 2024, p. 13).

Ahora bien, la transición democrática en México implicó un proceso de institucionalización del sistema electoral, como respuesta a la exigencia de elecciones confiables, imparciales y certeras. En este contexto surgieron las instituciones electorales independientes, de naturaleza administrativa, responsables de la organización, vigilancia y desarrollo de las elecciones tanto nivel federal como local (Woldenberg, 2012).

Así, las elecciones se constituyen como una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la democracia (Schumpeter, 1983); sin embargo, surge entonces un cuestionamiento: ¿la organización del proceso electoral se realiza de manera óptima? Las respuestas a esta pregunta, en la mayoría de las ocasiones, se construyen en torno a la consecución de objetivos como la transición pacífica del poder, aumentar el porcentaje de participación ciudadana, garantizar la equidad y legalidad en la contienda, entre otros. Aunque estas dimensiones son de suma importancia, al ser tan generales no permiten realizar una valoración objetiva y específica de la organización de los procesos electorales.

El objetivo del presente ensayo es analizar el diseño e implementación de una propuesta metodológica para desarrollar una evaluación integral de los procesos electorales locales, a fin de valorar su solidez, coherencia y alcances como modelo de referencia para otros organismos públicos locales electorales. Para ello, se desarrolla un estudio de caso de la evaluación del proceso electoral local ordinario 2020-2021 implementada por el IEEG, mediante el cual se examinan la delimitación de un proceso electoral local como objeto evaluable, la identificación de subprocesos clave, la definición de criterios de ponderación y la sistematización de los hallazgos para su atención en un marco de mejora continua.

La importancia de este estudio de caso radica en su contribución a la estructuración de un marco metodológico de evaluación integral de procesos electorales locales susceptible de ser replicado por otras autoridades electorales. Con lo anterior, se busca contribuir a la mejora continua de las instituciones electorales, la organización de elecciones más eficientes, incluyentes y legiti-



mas, así como al fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana en un contexto de creciente cuestionamiento sobre el costo económico de las elecciones y de las autoridades electorales.

2. Perspectiva teórica: evaluación en el ámbito público

El posicionamiento de la evaluación en el ámbito público en México se desarrolló en la segunda mitad del siglo xx, centrándose en el manejo de los recursos y en la generación de controles para los ingresos y egresos del Estado; en este punto no se orientaba a la eficiencia y calidad de las acciones públicas, ni a mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. A finales del mismo siglo, en un contexto determinado por la globalización, las olas democráticas y los nuevos paradigmas de la administración pública comienza a desarrollarse un sistema de medición, control y evaluación de la actividad pública para el cumplimiento eficiente de sus metas y objetivos (Mejía, 2006).

En el marco del proceso de democratización en México, el control y evaluación de las instituciones públicas comenzó a interconectarse con la transparencia, la rendición de cuentas y el involucramiento de la ciudadanía. Esto permitió que la evaluación del ámbito público se estableciera como un medio para promover la mejora continua de la gestión pública y la legitimación del ejercicio del poder público.

En este contexto, la transparencia y rendición de cuentas se han consolidado como precondition del modelo democrático y como un principio fundamental en la organización política y en la administración pública (Castellanos, 2022). Derivado de ello, las teorías y enfoques de la administración pública que respaldan esta visión del ámbito público han desarrollado metodologías y herramientas para la planeación, ejecución y evaluación del accionar de los entes públicos mediante el uso eficiente de los recursos públicos. Un modelo acorde a estos elementos es la nueva gestión pública, la cual

pretende construir las bases para un estado más eficiente y eficaz en la administración de los recursos, respondiendo de manera

efectiva y pertinente a las demandas de la población con el menor costo posible; todo ello sostenido en la transparencia de los procesos con el involucramiento de los ciudadanos. (Adrianzén et al., 2022, p. 5655)

Dentro de este modelo se contempla un ciclo de gestión orientado a generar resultados y valor público a través de las instituciones públicas, el cual consta de cuatro etapas (Arenas, 2021): planificación (corto, mediano y largo plazo); presupuestación (disciplina fiscal y gestión presupuestaria); implementación (generación de bienes y servicios públicos); y evaluación (resultados y retroalimentación). Este ciclo de gestión permite una mejora continua para las instituciones públicas a través de un seguimiento y evaluación transversal de su actuar y, por tanto, genera insumos para la transparencia y la rendición de cuentas.

Para los fines del presente ensayo, se destaca la etapa de evaluación. De manera general, de acuerdo con Cardozo Brum (2006, p. 36), una evaluación integral comprende una:

investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada.

El autor señala elementos esenciales de una evaluación, como la implementación de un método sistemático para investigar, definir y valorar la acción o programa en cuestión y generar retroalimentación sobre buenas prácticas y áreas de oportunidad. Ahora bien, el valor de la evaluación en el ámbito público se centra en proporcionar información objetiva, exhaustiva y útil para promover un ciclo de mejora continua en la institución pública y brindar los elementos para transparentar y rendir cuentas del accionar público. En este sentido, la evaluación pública se define como:

aquella actividad que permite valorar el desempeño de la acción pública sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sec-



torial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública en curso o ya concluida; o una valoración *ex ante*, en la fase de diseño. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

Ahora bien, existen diferentes tipos de evaluación en el ámbito público (de diseño, gestión, productos, resultados, impacto, entre otras). Para el estudio de caso de este ensayo se aborda una evaluación de procesos, cuya finalidad es identificar los principales problemas en los procesos, las buenas prácticas y las oportunidades de mejora. Este tipo de evaluación utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas, y se enfoca en la formulación, sistematización y formalización del proceso considerando las actividades y los actores involucrados, los procedimientos definidos, la normatividad aplicable y los controles implementados durante su operación (Arenas, 2021).

3. Evaluación del proceso electoral local en Guanajuato

El PELO 2020-2021 aportó una coyuntura ideal para realizar una evaluación integral, al representar un reto institucional sin precedentes debido a la concurrencia de las elecciones federales y locales en la totalidad de las entidades federativas, el número de partidos políticos y candidaturas independientes en competencia, los mecanismos de coordinación con el Instituto Nacional Electoral (INE), la implementación de medidas afirmativas, el registro de más de 9 800 candidaturas y la aplicación de estrategias para mitigar el riesgo de contagio por COVID-19 durante la organización del proceso electoral.

En este contexto, el IEEG, como autoridad local en materia electoral, implementó el *Proyecto de evaluación del proceso electoral local ordinario 2020-2021*. La importancia de analizar este caso de estudio es que uno de los proyectos, a nivel nacional, que implicó una evaluación formal de proceso para identificar buenas prácticas, áreas de oportunidad y propuestas de mejora en la implementación del PELO 2020-2021 a través de la utilización de un

enfoque mixto que incorporó herramientas cuantitativas y cualitativas.

Adicionalmente, esta evaluación no fue un ejercicio aislado, pues, una vez concluida, se elaboró un plan de atención de hallazgos en el que se definieron y calendarizaron las acciones específicas a realizar para atender los aspectos susceptibles de mejora y, por tanto, constituyó un insumo para la planeación estratégica institucional.

Para ello, se contó con la participación de una consultoría especializada, conformada por un equipo interdisciplinario de personas expertas en evaluación, procesos electorales y aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

3.1 Claves para una evaluación útil y transparente

Schumpeter definió a la democracia, desde una concepción mínima, como “un sistema institucional para llegar a las decisiones políticas, en el que los individuos adquieren el poder de decidir por medio de una competencia por el voto” (1983, p. 343). Sin embargo, la dimensión y pluralidad de las sociedades contemporáneas han demandado el enriquecimiento del acervo de procedimientos y mecanismos del modelo democrático y, en consecuencia, se han complejizado y especializado los procesos electorales.

En este contexto, la evaluación de un proceso electoral requiere de un equipo interdisciplinario especializado en dos grandes dimensiones: procesos electorales y evaluación en el sector público. La conformación de este equipo se puede realizar de manera interna (con personal del instituto electoral) o externa (mediante consultoría), en función de la realidad institucional.

En el caso del IEEG, al implementarse por primera ocasión una evaluación integral del proceso electoral local, se optó por una consultoría externa. Esta determinación respondió a la necesidad de diseñar un marco metodológico formal de evaluación que orientara el análisis del PELO 2020-2021 y que también sentara las bases para la institucionalización de ejercicios evaluativos subsecuentes; así como a la conveniencia de garantizar una evaluación



objetiva, profesional y exhaustiva, a través de la implementación de técnicas actualizadas, metodologías rigurosas y experiencias comparadas que enriquecieran la calidad de los hallazgos.

Una vez definida esta meta institucional, el órgano de administración del IEEG, la Secretaría Ejecutiva optó por emitir, como ejercicio de transparencia proactiva, una convocatoria pública nacional para la contratación del servicio de evaluación del PELO 2020-2021. Aunque la *Ley de Contrataciones Públicas para el Estado de Guanajuato* no establece la obligatoriedad de emitir una convocatoria para este tipo de servicios, se advierte como una buena práctica, ya que permite contar con una mayor cantidad y calidad de propuestas de consultoras expertas en la materia.

En la convocatoria, además del establecimiento de las bases, se pusieron a disposición los términos de referencia para la evaluación del PELO 2020-2021, en los que se precisaron el servicio solicitado, así como el proceso y los criterios de selección. Su difusión se realizó de manera general a través de las redes sociales institucionales y de forma focalizada a las instituciones académicas y de investigación, así como entre consultoras en evaluación de las 32 entidades federativas del país.

Derivado de ello, las tres propuestas recibidas que cumplieron con la documentación y los requisitos mínimos establecidos en los términos de referencia fueron evaluadas con base en tres criterios:

1. Perfil del proponente. Se valoraron las cualidades y trabajos previos del proponente; en particular, su experiencia en evaluación, instituciones electorales y procesos de mejora continua. Asimismo, se realizó un análisis de los perfiles que participarían en el proceso evaluativo. La ponderación de este criterio fue del 30%.
2. Contenido técnico de la propuesta. Se evaluó la metodología y las técnicas de recuperación y procesamiento de información, la descripción clara y viable de las actividades a realizar, los tiempos de ejecución y los recursos necesarios. La ponderación de este criterio fue del 35%.

3. Congruencia financiera. Se valoró la relación coherente y justificada entre el perfil del proponente, la propuesta técnica y la propuesta financiera, en concordancia con los principios de legalidad, honradez, eficiencia, eficacia, economía y transparencia. La ponderación de este criterio fue del 35%.

La implementación de esta ruta se desarrolló en 45 días naturales, lo que permitió que la evaluación del PELO 2020-2021 se realizara desde una perspectiva interdisciplinaria, bajo el liderazgo de un equipo consultor profesional, objetivo y experto en evaluación de procesos electorales; y mediante la aplicación de enfoques cuantitativos y cualitativos, así como de técnicas integrales para la sistematización y análisis de la información (grupos focales, entrevistas, talleres, encuestas y revisión documental). Con base en lo anterior, se consiguió la definición de hallazgos y la construcción de recomendaciones de mejora acordes a la capacidad organizacional del IEEG y a la normativa vigente.

3.2 Evaluar con método: el camino hacia elecciones más confiables y eficientes

¿Se logró el cumplimiento de los objetivos en la organización del PELO? De no ser así, ¿por qué no se lograron? ¿Cuáles fueron las buenas prácticas del Instituto en la organización del PELO? ¿Resultó eficiente su planeación? ¿Cómo puede mejorarse su preparación, desarrollo y vigilancia? Estos son algunos de los cuestionamientos que el IEEG se propuso responder al término del proceso electoral.

En este sentido, el objetivo general de la evaluación fue identificar y analizar las áreas de oportunidad y buenas prácticas del Instituto en la organización y desarrollo del PELO 2020-2021, así como definir iniciativas de mejora priorizadas conforme a la capacidad organizacional y al plazo de implementación. Para ello, se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar el plan y calendario del PELO 2020-2021.
2. Evaluar 12 subprocesos clave de las etapas de preparación de la elección, jornada electoral y resultados electorales.



3. Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación de los procesos clave, así como las buenas prácticas.
4. Realizar mesas de análisis de retroalimentación sobre el desarrollo y los resultados del PELO 2020-2021.
5. Proponer indicadores que permitan evaluar el desarrollo del próximo proceso electoral, así como proponer un modelo de gobernabilidad.

3.2.1 Plan integral y calendario electoral bajo la lupa

La evaluación del plan integral y del calendario electoral parte del análisis de su diseño, del esquema de seguimiento y evaluación, así como del procedimiento de cambios y cumplimiento de objetivos y metas, con el fin de identificar hallazgos y oportunidades de mejora que permitan fortalecer las capacidades institucionales.

La metodología para la evaluación empleó un enfoque mixto; es decir, combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar de forma sistemática los elementos referidos. Para ello, se realizó una investigación de gabinete con información proporcionada por el IEEG. En primer lugar, se definieron conceptualmente los documentos del plan integral y del calendario electoral; posteriormente, se establecieron los criterios de evaluación de ambos documentos de acuerdo con los referentes normativos y en los conocimientos técnicos y prácticos del equipo evaluador; a partir de ello, se establecieron parámetros de cumplimiento en cada criterio y las correspondientes matrices de valoración; finalmente, se realizó el análisis específico por criterio, para lo cual se utilizaron varias herramientas metodológicas: análisis jurídico, revisión documental y análisis e interpretación de datos (IEEG, 2022).

Con base en este ejercicio, en el informe final se presentaron los resultados de la evaluación, los hallazgos respecto al diseño y funcionamiento del plan integral y calendario, así como las recomendaciones específicas para su atención.

3.2.2 Evaluación de subprocesos clave

Con la finalidad de garantizar una evaluación integral y exhaustiva del PELO 2020-2021, el Instituto identificó 12 subprocesos sustanciales en la preparación, desarrollo y vigilancia del proceso electoral:

1. Selección e incorporación del personal contratado para el proceso electoral
2. Consejos electorales
3. Capacitación electoral
4. Promoción de la participación ciudadana
5. Registro de candidaturas
6. Debate
7. Oficialía electoral
8. Documentación y material electoral
9. Comunicación y difusión institucional del proceso electoral
10. Jornada electoral
11. Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP)
12. Cómputos distritales y municipales

La definición de los subprocesos tomó como referente el *Manual de procesos y procedimientos del IEEG*, mediante la aplicación de criterios de selección de tipo secuencial. En la primera fase, se consideró la totalidad de los procesos sustantivos, así como aquellos procesos adjetivos que se desarrollan durante los procesos electorales. En la segunda fase, se incorporó un criterio de selección consistente en identificar los procesos cuya ejecución directa es responsabilidad de un área técnica u órgano colegiado del Instituto, excluyendo aquellos en los que la función institucional se circunscribe a la supervisión o a la regulación (por ejemplo, no se incluyeron procesos como las precampañas y campañas electorales).

En esta fase del proyecto se utilizó una metodología de evaluación de procesos con énfasis en la implementación, es decir, considerando las actividades involucradas, así como los procedimientos, las personas ejecutoras y las responsables. Esto implicó la utilización de métodos cualitativos (recolección y análisis



de diversas fuentes de información y triangulación) y cuantitativos (valoración de eficacia y eficiencia). Para ello, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de los procesos (alcance de inicio y fin)
- Identificación de actores y su marco normativo
- Elaboración del flujograma a gran escala (mapeo) y descripción
- Identificación de puntos clave a analizar a partir de los criterios de evaluación
- Recolección de información (trabajo de campo)
- Sistematización de la experiencia (relatoría)
- Evaluación de criterios
- Definición de hallazgos, recomendaciones y conclusiones

Es importante subrayar la trascendencia de utilizar un enfoque mixto en la evaluación del proceso electoral. En este sentido, los métodos cuantitativos permitieron medir el cumplimiento de metas y plazos de manera objetiva y controlada; de manera complementaria, los métodos cualitativos permitieron explorar y comprender con mayor profundidad, a través de la experiencia de los actores involucrados (incluyendo las representaciones de partidos políticos), las realidades en la operación de los subprocesos, su interrelación y su estructura dinámica (Cadena-Iñiguez et al., 2017).

Para conseguir este nivel de profundidad, se utilizaron de manera secuencial distintas técnicas cualitativas:

- a. Mesas de análisis: ejercicios de deliberación en los que las personas participantes expresaron sus opiniones sobre cómo había ocurrido cada uno de los subprocesos clave. En estas mesas participaron consejerías electorales, representaciones de partidos políticos, la Secretaría Ejecutiva, personas titulares de direcciones y unidades técnicas, así como personal de las Juntas Ejecutivas Regionales (JER)².
- b. Entrevistas individuales: conversaciones estructuradas en las que las personas entrevistadas profundizaron en la

² Órganos desconcentrados de carácter permanente del IIEG.

exploración y delimitación de los principales problemas y buenas prácticas identificadas en las mesas de análisis. Se entrevistó a consejerías electorales y al personal directivo y ejecutivo del Instituto, en función de su calidad de responsable o área de apoyo de algún subproceso.

- c. Entrevistas grupales: dinámicas grupales en el que las personas entrevistadas compartieron su perspectiva respecto a la planeación y operación de los subprocesos. En esta actividad participó personal operativo del IEEG, tanto del ámbito central como desconcentrado, así como integrantes de los consejos electorales municipales y distritales.
- d. Encuesta: cuestionario en línea remitido a las personas integrantes de los consejos electorales municipales y distritales, a fin de recuperar su experiencia respecto de los subprocesos en los que participaron.

Finalmente, durante este ejercicio de evaluación, un elemento transversal considerado en los 12 subprocesos fue la implementación y operación de los sistemas informáticos. Este análisis se realizó de manera cualitativa mediante la triangulación de las diversas fuentes de información, contrastando informes, normativa, manuales, lineamientos y protocolos, así como los testimonios de informantes y la observación de las plataformas informáticas.

3.3 Evidencias para mejorar: resultados de la evaluación

Los ejercicios de evaluación en el ámbito público, además de fortalecer el esquema de transparencia y rendición de cuentas con la ciudadanía, permiten identificar a las instituciones públicas sus áreas de oportunidad y, en consecuencia, generar estrategias de acción y control para conseguir un proceso de mejora continua (Angulo y Villanueva, 2024).

Derivado de lo anterior, evaluar la preparación, desarrollo y vigilancia de un proceso electoral resulta ser una práctica recomendable de replicar en los institutos electorales, ya que permite



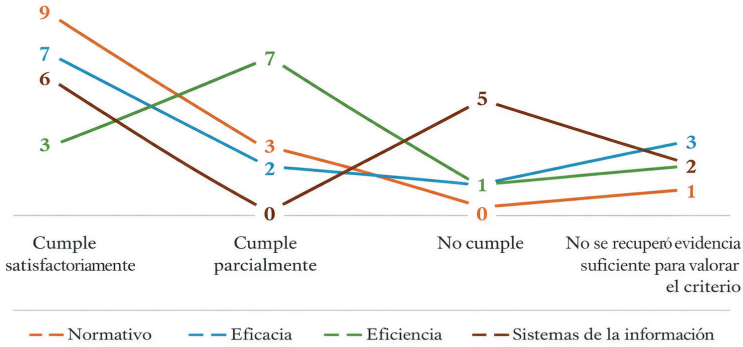
mejorar y optimizar un mecanismo fundamental del sistema democrático: la organización de elecciones. En este marco, la evaluación del PELO 2020-2021 se desarrolló en un período de seis meses y se obtuvieron los siguientes entregables:

- Resultados de la evaluación del plan integral del PELO 2020-2021
- Resultados de la evaluación del calendario del PELO 2020-2021
- Resultados de la evaluación de los 12 subprocesos clave
- Propuestas de indicadores
- Propuestas de mejora al modelo de gobernabilidad del Instituto
- Hallazgos y recomendaciones de los 12 subprocesos clave
- Conclusiones

Los siete elementos referidos se concentraron en un informe final presentado por el equipo evaluador a las consejerías electorales y a las personas titulares de área del IEEG. Al respecto, una práctica recomendable de replicar es la elaboración de talleres con el personal responsable y de apoyo de los subprocesos evaluados, en los que se analice a profundidad los resultados de la evaluación, las propuestas de indicadores, así como los hallazgos y recomendaciones.

Ahora bien, los hallazgos de los subprocesos clave (incluyendo el plan integral y calendario) se presentaron en dos niveles de desagregación: general y específico. Para ello, se valoraron cuatro criterios: cumplimiento normativo, eficacia, eficiencia y sistemas de información. Con base en lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 1. Resultados generales por criterio



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación (IEEG, 2022).

Como es posible observar en la Gráfica 1, el criterio normativo arroja los mejores resultados para el IEEG, debido a que 9 de los 13 subprocesos lo cumplieron satisfactoriamente. Por su parte, la eficacia mantiene una tendencia similar, debido a que 7 de los 13 cumplieron satisfactoriamente y 2 de manera parcial. La eficiencia representa uno de los principales retos para el Instituto, ya que 7 de los 13 subprocesos cumplen parcialmente y 3 cumplen satisfactoriamente (la menor cantidad en comparación con el resto de los criterios). Por último, el criterio más polarizado es el de sistemas de información porque, aunque 6 subprocesos cumplen satisfactoriamente, 5 no cumplen (la mayor cantidad en comparación con el resto de los criterios).

Posteriormente, de manera específica se presentan los resultados de cada uno de los subprocesos clave, precisando los hallazgos positivos (buenas prácticas), aquellos que requieren atención y las recomendaciones para atenderlos. A modo ilustrativo, se abordan de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Ejemplo de resultados específicos

Subproceso clave	Hallazgo		
	Positivo	Requiere atención	Recomendaciones
Plan integral y calendario	Uso de lenguaje ciudadano (claro, sencillo, directo y coherente)	Se omitió alinear el Plan integral y el calendario a la Estrategia Institucional 2020-2021.	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer como eje rector de los Planes y Calendarios a la Estrategia Institucional del IEEG. · Replantear en lo inmediato (previo al siguiente proceso electoral) el marco estratégico del IEEG, con un horizonte de mayor alcance.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación (IEEG, 2022).

Esta modalidad de presentación de los resultados permite ofrecer un panorama general de la evaluación, así como un desglose específico por subproceso de los hallazgos positivos y de aquellos que requieren atención para mejorar la planeación y ejecución de los procesos electorales locales.

Conviene, además, considerar una idea de cierre de la evaluación: el PELO 2020-2021 fue complejo por diversas razones; no obstante, el Instituto realizó una elección exitosa al cumplir con su deber constitucional. Sin embargo, se identificaron diversas áreas de oportunidad en los ámbitos de operación, dirección y supervisión (IEEG, 2022).

Ante el cuestionamiento de si se realizó una óptima organización del proceso electoral —mencionado en el primer apartado—, las respuestas suelen orientarse a la consecución del fin último de las elecciones. Con ello, se diluye la importancia de una valoración objetiva y específica sobre la organización electoral. En el caso de Guanajuato, la realización de un proceso electoral exitoso no exime al IEEG de contar con aspectos susceptibles de mejora.

4. Reflexiones finales: de la evaluación a la mejora continua

Con base en el estudio de caso, se observa que la metodología implementada por el IEEG establece un modelo replicable en otros organismos públicos locales electorales. Es decir, la importancia de este ejercicio no se limita a los resultados obtenidos para el caso del PELO 2020-2021 en el estado de Guanajuato, sino que también abarca la configuración de un marco metodológico formal que convierte el proceso electoral local en un objeto evaluable. Desde esta perspectiva, se advierten aprendizajes transferibles y adaptables a otras autoridades locales:

- *Acotamiento de un proceso electoral local como objeto de evaluación.* Una de las lecciones aprendidas es la traducción de la complejidad organizativa, técnica y legal de un proceso electoral local a subprocesos clave delimitados, observables y medibles. Esta unidad de evaluación puede adaptarse en los organismos públicos locales electorales con base en su manual de procesos y procedimientos o en las etapas identificadas en sus planes integrales de organización electoral.
- *Implementación de una metodología de evaluación de procesos.* Como se señaló al inicio de este ensayo, existen distintos tipos de evaluación en el ámbito público. Con base en la evidencia del estudio de caso, se advierte la viabilidad de utilizar una metodología centrada en los procesos, con énfasis en su implementación (considerando procedimientos, ejecutores, responsables y normatividad), ya que permite obtener una valoración general y específica de cada subproceso del PELO y, por tanto, identificar hallazgos concretos susceptibles de atención.
- *Utilización de métodos mixtos.* Un aprendizaje susceptible de replicar es la implementación de métodos cuantitativos para medir el cumplimiento de metas y plazos de manera objetiva y controlada, junto con métodos cualitativos que permitan analizar a profundidad, a partir de la experiencia de los actores involucrados, las realidades operativas de los



subprocesos, su interrelación y su estructura. Esto permitirá a las autoridades electorales obtener hallazgos más integrales, objetivos y mejor sustentados.

- *Evaluación multifuente.* De manera complementaria al punto anterior, otro elemento que se propone recuperar para implementar una evaluación integral es recabar y sistematizar información de diversas fuentes en función de la estructura organizacional (personal directivo, ejecutivo y operativo), el ámbito de contratación (personal permanente y eventual), el lugar de adscripción (personal de órgano central y de órganos desconcentrados) y actores externos como las representaciones de partidos políticos. Asimismo, la herramienta para recuperar la información debe definirse con base en los alcances y características de la población objetivo, por lo que se recomienda no utilizar una sola técnica.

Desde la perspectiva de la nueva gestión pública, la evaluación en el ámbito público no es un fin en sí mismo, forma parte de un ciclo de gestión orientado a la mejora continua de las instituciones públicas mediante el seguimiento y la retroalimentación de su desempeño, lo que genera insumos para la transparencia y rendición de cuentas.

La evaluación de un PELO es solo el punto de partida, ya que el proceso de mejora continua implica atender de los aspectos susceptibles de mejorar, de manera sistemática y constante, acciones orientadas a optimizar el desempeño de la institución y elevar la calidad en la organización de los procesos electorales locales (Chacón y Rugel, 2018).

En este sentido, una vez identificados los hallazgos en la evaluación del PELO 2020-2021, se reconocen actividades complementarias implementadas por el IEEG que se recomiendan replicar en un marco de mejora continua:

- *Plan de atención de hallazgos.* Con la finalidad de implementar acciones correctivas y preventivas para cada uno de los hallazgos, se recomienda desarrollar un plan de atención que especifique, por cada caso, las actividades

y acciones a realizar, las áreas responsables y de apoyo, el período de ejecución, el porcentaje de avance, el entregable (evidencia) y los recursos necesarios para su implementación. Con base en el estudio de caso, la ejecución del plan puede iniciar al término de la evaluación y concluir con el inicio del siguiente PELO.

- *Actualización del Plan Estratégico Institucional.* La evaluación del PELO 2020-2021 constituye un insumo para la actualización del plan estratégico institucional. En este sentido, los resultados de la evaluación permiten reconfigurar los objetivos estratégicos y enfocar los esfuerzos institucionales hacia la mejora continua. Por tanto, dichos resultados pueden incidir en el nivel estratégico de la planeación de la autoridad electoral.
- *Institucionalización de la evaluación de procesos electorales.* Para consolidar un ciclo de mejora continua, medir la evolución en el desempeño de las funciones de los organismos públicos locales electorales y elevar la calidad de organización de los procesos electorales, resulta necesario realizar un ejercicio de evaluación en cada proceso electoral. En el caso del IEEG, con base en la experiencia institucional adquirida y al contar con un marco metodológico formal de evaluación, se optó por llevar a cabo internamente el siguiente ejercicio de evaluación, con personal dedicado exclusivamente a esta actividad. Al respecto, los organismos públicos locales electorales interesados en replicar esta buena práctica pueden optar, en función de su disponibilidad presupuestal, por realizar sus evaluaciones a través de un ente externo especializado o bien recuperar esta metodología e implementarla de manera interna, procurando mantener el rigor y objetividad.

Ahora bien, se identifican algunas limitaciones de la evaluación analizada en este estudio de caso, por lo que se presentan a continuación propuestas de mejora para ejercicios posteriores de evaluación:



- a. realizar la evaluación de manera sincrónica al desarrollo del proceso electoral, con la finalidad de que el proceso de recopilación de información se lleve a cabo con mayor amplitud y profundidad para la implementación del plan de atención de hallazgos;
- b. desarrollar la evaluación en un período más amplio, a fin de analizar con mayor detalle la información que no se encuentra sistematizada por parte de la autoridad electoral y, en consecuencia, disminuir en la entrega de resultados la leyenda: *No se encontró evidencia suficiente para evaluar el criterio* (ver Gráfica 1); y
- c. definir muestras estadísticamente representativas para la aplicación de los instrumentos cualitativos de recopilación de información, a fin de estar en condiciones metodológicas que permitan generalizar resultados.

Asimismo, es importante destacar que uno de los principales retos de esta buena práctica es fortalecer una cultura institucional de la evaluación y la mejora continua, a fin de lograr que este esquema sea comprendido como un elemento indispensable para incrementar la calidad de los procesos electorales y, por ende, del modelo democrático.

Finalmente, en un escenario nacional en el que se debate sobre la importancia de los organismos públicos locales electorales y el costo de operación de los procesos electorales (Monsiváis-Carrillo, 2023), la evaluación formal de los procesos electorales adquiere mayor relevancia. Esto se debe a que permite desarrollar un ciclo de mejora continua de las autoridades electorales y, en consecuencia, elevar la calidad de la organización de las elecciones; generar insumos exhaustivos, objetivos y ordenados que favorecen la transparencia y la rendición de cuentas del actuar institucional de las autoridades locales; y contribuir al fortalecimiento de la confianza de la ciudadanía y de los actores políticos en las autoridades electorales para la organización de elecciones profesionales, objetivas, imparciales y en estricto apego a la normatividad electoral.

Referencias

- Adrianzén Guerrero, R., Carranza Guerrero, B., Barrantes Carrasco, J. y Bravo Gonzáles, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(5), pp. 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Angulo Briceño, P. y Villanueva Lomelí, D. (2024). *Control, evaluación y auditoría de desempeño en México*. Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación y LXV Legislatura Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/ba83ffcf-9a26-4bf5-869d-5c75ec09c5d3.pdf>
- Arenas Caruti, D. (2021). *Evaluación de programas públicos*. Serie Gestión Pública, 87, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/ba83ffcf-9a26-4bf5-869d-5c75ec09c5d3.pdf>
- Cadena-Iñiguez, P., Rondón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. y Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), pp. 1603-1617. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cardozo Brum, M. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Porrúa.
- Castellanos Claramunt, J. (2022). Transparencia y participación ciudadana: la lucha contra la corrupción como eje vertebrador del proceso democrático. *Revista Española de la Transparencia*, (15), pp. 107-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=748981083005>
- Chacón Cantos, J. y Rugel Kamarova, S. (2018). Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista Espacios*, 39(50), pp. 14-23. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Acerca de Evaluación de políticas y programas públicos*. <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-politicas-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>
- Instituto Electoral del Estado de Guanajuato (IEEG). (2022). Informe final de la evaluación del Proceso Electoral 2020-2021.
- Mejía Lira, J. (2006). La evaluación en el ámbito gubernamental: análisis de la experiencia mexicana y propuestas para la situación actual. *Buen Gobierno*, (1), pp. 110-132. <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660509002.pdf>
- Monsiváis-Carrillo, A. (2023). Populismo, desinformación e integridad electoral en México. *Revista Elecciones*, 22(25), pp. 151-182. <https://revistas.onpe.gob.pe/index.php/elecciones/article/view/276/805>
- Schumpeter, J. A. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Editorial Orbis.
- Woldenberg, J. (2012). *Historia mínima de la transición democrática en México*. El Colegio de México.



Para citar este artículo:

Duarte Escalera, I. (2026). Más allá de las urnas: evaluación y mejora de los procesos electorales locales. *Electorema*, 2(4), pp. 25-47. <https://doi.org/10.70341/ieeg.electorema04.2026a1>

Declaración de no conflicto de interés

Quien presenta el trabajo, Ignacio Duarte Escalera, hace constar que no tiene ningún conflicto de intereses en la participación o involucramiento de intereses privados en la investigación ni en el proceso editorial de la revista.